



**Zalecenia polityczne
dotyczące systemu
wsparcia dla
początkujących
nauczycieli na poziomie
lokalnym, krajowym i
unijnym**



Co-funded by
the European Union

Zalecenia dotyczące zasad dla systemu wsparcia dla początkujących nauczycieli na poziomie lokalnym, krajowym i unijnym

WSTĘP

Od 1 grudnia 2021 r. do 31 stycznia 2024 r. Łotewski Związek Zawodowy Pracowników Oświaty i Nauki (LIZDA) wraz ze związkami zawodowymi ILESTU (Lithuania), ZNP (Poland), and ČMOS PŠ (the Czech Republic) realizuje program Erasmus+ KA220-SCH - Partnerstwa współpracy w edukacji szkolnej projekt „Rozwój systemu wsparcia dla początkujących nauczycieli”, projekt nr 2021-1-LV01-KA220-SCH-000024284 (dalej – Projekt).

Dokument „Zalecenia polityczne dotyczące systemu wsparcia dla początkujących nauczycieli na szczeblu lokalnym i europejskim” jest kompleksowym przewodnikiem mającym na celu ulepszenie systemu wsparcia dla początkujących nauczycieli na Łotwie, Litwie, w Polsce i Czechach. Zawiera dogłębną analizę aktualnych wyzwań w zawodzie nauczyciela, takich jak niedobory nauczycieli, potrzeba rozwoju zawodowego i tworzenie wspierającego środowiska pracy. W dokumencie wykorzystano różne badania, w tym „Monitor Kształcenia i Szkolenia 2023”¹ oraz raporty OECD. Zawiera szczegółowe zalecenia dotyczące podnoszenia atrakcyjności zawodu nauczyciela, koncentrując się na konkurencyjnym wynagrodzeniu, skutecznym mentoringu, ciągłym rozwoju zawodowym oraz wspierającym ustawodawstwie i praktykach administracyjnych. Zalecenia te mają być wdrażane na różnych poziomach, od poszczególnych szkół po polityki krajowe, zapewniając trwałe i pozytywne wpływy na system edukacji.

Dokument koncentruje się poza identyfikacją problemów; aktywnie proponuje rozwiązania i zalecenia polityczne mające na celu wsparcie początkujących nauczycieli. Obejmuje to zajęcie się problemami systemowymi, takimi jak niedobory nauczycieli, starzenie się siły roboczej i potrzeba bardziej zróżnicowanych kwalifikacji wśród nauczycieli. Zaangażowanie wielu krajów europejskich w projekt i odniesienie do polityk na poziomie UE sugerują, że zalecenia można dostosować lub mieć zastosowanie w różnych kontekstach edukacyjnych w Unii Europejskiej.

Sfinansowane ze środków UE. Wyrażone poglądy i opinie są jedynie opiniami autora lub autorów i niekoniecznie odzwierciedlają poglądy i opinie Unii Europejskiej lub Europejskiej Agencji Wykonawczej ds. Edukacji i Kultury (EACEA). Unia Europejska ani EACEA nie ponoszą za nie odpowiedzialności.

¹ <https://op.europa.eu/webpub/eac/education-and-training-monitor-2023/en/index.html>

KONTEKST EUROPEJSKI

„Monitor Edukacji i Szkoleń 2023”² oferuje szczegółową analizę kryzysu niedoborów nauczycieli na Łotwie, Litwie, w Polsce i Czechach, rzucając światło na różne wyzwania i środki podejmowane w celu ich rozwiązania.

Na Łotwie i Litwie, a także w innych krajach bałtyckich, poważnym wyzwaniem jest starzejąca się kadra nauczycielska. Znaczący odsetek nauczycieli, zwłaszcza w szkołach średnich, to osoby w wieku 55 lat i więcej. Ta tendencja demograficzna budzi obawy dotyczące zbliżających się niedoborów nauczycieli w miarę zbliżania się do emerytury starszych nauczycieli.

Łotwa aktywnie zareagowała na to wyzwanie. Kraj uruchomił przyspieszone inicjatywy umożliwiające młodym profesjonalistom szybkie zdobycie kwalifikacji nauczycielskich, ze szczególnym uwzględnieniem dziedzin STEM. Ponadto Łotwa stworzyła nauczycielom możliwości poszerzania kwalifikacji w zakresie innych przedmiotów i wprowadziła stypendia dla uczniów odbywających kształcenie nauczycielskie.

Kluczową strategią przyjętą przez kilka krajów, w tym Litwę i Łotwę, jest wprowadzenie znacznych podwyżek wynagrodzeń nauczycieli. Od 2019 r. Litwa podniosła wynagrodzenia nauczycieli o 70%, natomiast Łotwa od 2016 r. wprowadziła podwyżkę wynagrodzeń o 59%. Środki te mają na celu zwiększenie atrakcyjności i konkurencyjności zawodu nauczyciela.

Inną palącą kwestią jest zauważalny niedobór nauczycieli określonych przedmiotów, takich jak przedmioty ścisłe, technologia, inżynieria i matematyka (STEM), języki obce i informatyka. Niedobory te są szczególnie dotkliwe na Litwie i stanowią wspólne wyzwanie w całej Unii Europejskiej.

Reakcje polityczne w tych krajach skupiały się przede wszystkim na rozwiązaniu problemu niedoborów w zakresie określonych przedmiotów, a nie na rozwiązaniu problemu braku równowagi geograficznej w rozmieszczeniu nauczycieli. Rozważane są innowacyjne rozwiązania, takie jak łączenie nauczycieli w szkołach lub reorganizacja planów zajęć szkolnych. Szkoły zlokalizowane w dużych miastach, dzielnicach znajdujących się w niekorzystnej sytuacji oraz na obszarach oddalonych lub wiejskich, a także na obszarach, w których przeważa ludność posługująca się innym językiem, borykają się z większymi trudnościami w przyciąganiu i zatrzymywaniu nauczycieli.

² <https://op.europa.eu/webpub/eac/education-and-training-monitor-2023/en/index.html>

Czechy, podobnie jak Litwa i inne kraje UE, również zaangażowały się w znaczące podwyżki wynagrodzeń, mające na celu podniesienie atrakcyjności zawodu nauczyciela. Jednak szczegółowe informacje na temat

Republika Czeska nowelizacja ustawy o pracownikach pedagogicznych wprowadziła dwuletni staż pracy dla początkujących nauczycieli (nauczycieli, którzy po ukończeniu studiów podejmują pierwszą pracę. Okres adaptacyjny lub adaptacyjny trwa dwa lata, a początkującym nauczycielom przysługuje nauczyciel wprowadzający/mentor) zapewnia szkoła. Nowelizacja ustawy oznacza, że wsparcie zawodowe początkujących nauczycieli jest przewidziane w przepisach prawa, a zatem ma do niego prawo (wcześniej nie było to prawnie określone i od dyrektora szkoły zależało, w jaki sposób wprowadzenie początkującego nauczyciela do zawodu.)

Ta sama nowelizacja ustawy wniosła kolejną nowość. Otwiera zawód nauczyciela na tych, którzy nie studiowali na kierunku pedagogicznym. Innymi słowy oznacza to, że osoby z innych kierunków (nauki ścisłe, inżynieria, ekonomia...) lub specjaliści już pracujący w zawodzie (inżynierowie, księgowi, botanicy itp.) mogą podjąć zawód nauczyciela/zostać nauczycielem pod warunkiem, że ukończą minimalne studia pedagogiczne w ciągu trzech lat ich praktyki.

Obie te rzeczy powinny zachęcić większą liczbę kandydatów (młodszych lub starszych, reprezentujących różne zawody) do zawodu nauczyciela do podjęcia pracy nauczycielskiej. Okres adaptacyjny powinien ułatwić początkującym nauczycielom sprawne wejście w zawód i zapobiec przedwczesnemu odchodzeniu z zawodu po doświadczeniu trudnych lub trudnych doświadczeń na samym początku kariery.

Chociaż w cytowanych rozdziałach nie opisano szczegółowo konkretnych działań podjętych przez Polskę w odpowiedzi na niedobory nauczycieli, sugeruje się, że Polska wraz z innymi wymienionymi krajami aktywnie pracuje nad sprostaniem tym wyzwaniom.

Podsumowując, raport pokazuje, że Łotwa, Litwa i Republika Czeska podejmują wspólne wysiłki na rzecz zwalczania niedoborów nauczycieli. Wysiłki te obejmują podwyżki wynagrodzeń, ukierunkowane inicjatywy dotyczące konkretnych przedmiotów oraz innowacyjne rozwiązania polityczne, a wszystko to stanowi część szerszej strategii mającej na celu sprostanie wyzwaniom stawianym przez starzejącą się kadrę nauczycielską i niedobory w zakresie poszczególnych przedmiotów.

„Monitor Edukacji i Szkoleń 2023”³ zawiera szczegółowy przegląd najlepszych praktyk wdrożonych w UE w celu wspierania nauczycieli. Praktyki te obejmują szereg strategii, w tym staż i mentoring, innowacyjne rozwiązania problemu niedoborów nauczycieli, przyciąganie uczniów do zawodów nauczycielskich oraz zachęty do pracy w wymagającym środowisku.

Jednym z kluczowych obszarów zainteresowania jest wdrażanie programów integracji zawodowej i mentoringu dla nowych nauczycieli. Uznając znaczenie tych programów, które często trwają co najmniej dwa lata, UE podkreśla ich rolę w zwiększaniu wskaźników zatrzymywania nauczycieli i poprawie

³ <https://op.europa.eu/webpub/eac/education-and-training-monitor-2023/en/index.html>

wyników. Programy te wspierane są przez tutorów, pracowników uczelni i szkolnych mentorów. Obowiązkowa faza wprowadzająca jest cechą większości systemów edukacji w UE, a nowo wykwalifikowani nauczyciele otrzymują obowiązkowe wsparcie mentorskie.

Aby zaradzić niedoborom nauczycieli, kraje takie jak Irlandia, Rumunia i Holandia poszukują innowacyjnych rozwiązań. Na przykład Irlandia posiada pilotażowy program dotyczący dzielenia się nauczycielami między szkołami. Rumunia rozważa utworzenie konsorcjów szkolnych w celu dzielenia się zasobami, w tym nauczycieli. Holandia eksperymentuje z alternatywnymi harmonogramami zajęć w szkołach w dużych miastach.

Kolejnym obszarem zainteresowania jest przyciąganie uczniów do nauczania. W krajach UE wdrażane są różne środki, aby zachęcić większą liczbę uczniów do udziału w programach kształcenia nauczycieli. Środki te obejmują zwiększenie możliwości lub jakości i czasu trwania szkolenia zawodowego. Praktyki szkolne i szkolenie zawodowe, stanowiące integralną część większości systemów kształcenia nauczycieli, pomagają zmniejszyć odsetek osób przedwcześnie kończących naukę w tych programach.

Nauczycielom pracującym w trudnych warunkach, np. w szkołach, do których uczęszcza wielu uczniów znajdujących się w niekorzystnej sytuacji, zapewnia się zachęty finansowe. Zachęty te, które mogą obejmować zwiększone wynagrodzenie podstawowe lub dodatkowe dodatki, nie są jednak powszechnie dostępne we wszystkich krajach UE. Kraje takie jak kraje bałtyckie i Rumunia oferują takim nauczycielom podwyższone wynagrodzenia podstawowe jako środek finansowy.

Dodatkowe wsparcie obejmuje także określone grupy nauczycieli. Na przykład Wspólnota Flamandzka Belgii umożliwia emerytowanym nauczycielom uzyskanie dodatkowego dochodu po powrocie do zawodu. Hiszpania oferuje specjalne świadczenia nauczycielom przyjmującym stanowiska na obszarach wiejskich i oddalonych. W Chorwacji, na Węgrzech, w Estonii i Francji nauczyciele pracujący w konkretnych, trudnych obszarach otrzymują wyższe pensje lub dodatkowe wsparcie finansowe. Na przykład Estonia płaci wyższe pensje nauczycielom w obszarach rosyjskojęzycznych. Podobnie w Holandii i Szwecji szkoły znajdujące się w niekorzystnej sytuacji otrzymują specjalne premie finansowe, które można przekazać nauczycielom.

Praktyki te łącznie reprezentują kompleksowe i zróżnicowane podejście w całej UE do wspierania zawodu nauczyciela. Odpowiadają na wyzwania związane z wejściem do zawodu i zaspokajają specyficzne potrzeby nauczycieli pracujących w różnorodnych i często trudnych środowiskach.

Na podstawie OECD 2023⁴ Z raportu wynika, że Litwa i Łotwa stoją przed poważnym wyzwaniem związanym ze spadkiem liczby nauczycieli przy wzroście liczby uczniów. Tendencja ta wskazuje na niedobór nauczycieli w tych krajach. Aby temu zaradzić, podjęto znaczne wysiłki, szczególnie w Republice Czeskiej i na Litwie, mające na celu podniesienie wynagrodzeń nauczycieli. W latach 2015–2022 w krajach tych odnotowano wzrost wynagrodzeń o ponad 20%, co prawdopodobnie miało na celu uatrakcyjnienie zawodu nauczyciela i rozwiązanie problemu niedoborów nauczycieli.

Motywacja nauczycieli jest ściśle powiązana z warunkami ich pracy. Obejmuje to przygotowanie i wsparcie, jakie otrzymują na początku kariery zawodowej, a także możliwości ciągłego rozwoju zawodowego. Na samopoczucie nauczycieli i ich motywację do pozostania w zawodzie wpływają także takie czynniki, jak atrakcyjność wynagrodzenia i inne aspekty środowiska pracy.

Jeśli chodzi o atrakcyjność zawodu nauczyciela, szczególnie w ramach programów kształcenia i szkolenia zawodowego (VET), istnieją wyzwania wynikające z ograniczonej atrakcyjności wyboru kariery. Częściowo wynika to z wynagrodzenia.

W raporcie OECD omówiono kilka kluczowych inicjatyw i strategii mających na celu zwiększenie atrakcyjności zawodu nauczyciela, koncentrując się na takich aspektach, jak konkurencyjne wynagrodzenia, skuteczna rekrutacja i obiecujące perspektywy kariery.

Konkurencyjne wynagrodzenia i możliwości rozwoju zawodowego są niezbędne, aby zawód nauczyciela był atrakcyjny. Systemy edukacji konkurują z innymi sektorami gospodarki, jeśli chodzi o przyciągnięcie wysokiej jakości absolwentów. Na atrakcyjność zawodu nauczyciela duży wpływ ma porównanie wynagrodzeń nauczycieli z innymi zawodami wymagającymi podobnego poziomu wykształcenia oraz potencjał wzrostu wynagrodzeń w czasie. Podejście to podkreśla konieczność oferowania nagród finansowych odpowiadających wymaganiom i kwalifikacjom wymaganym w dziedzinie nauczania.

Jeśli chodzi o rekrutację i kształcenie nauczycieli (ITE), kluczowe znaczenie ma przyciągnięcie najlepszych uczniów do zawodu nauczyciela. Można to osiągnąć poprzez skuteczne strategie rekrutacyjne na etapie ITE, połączone z obietnicą atrakcyjnych wynagrodzeń i pozytywnego wizerunku zawodu. Kraje takie jak Finlandia, Korea i Singapur z powodzeniem przyciągnęły do nauczania najlepszych studentów, co przełożyło się na doskonałe wyniki ich uczniów w porównaniach międzynarodowych. Kraje te podkreślają znaczenie uzyskania przez nauczycieli tytułu zawodowego magistra wraz z istotnym szkoleniem praktycznym, poprawiającym ogólny wizerunek zawodu.

⁴ Edukacja w skrócie 2023 *Wskaźniki OECD*

Kolejnym istotnym czynnikiem jest długoterminowy wzrost wynagrodzeń. Aby zwiększyć podaż nauczycieli i zatrzymać dobrze wykwalifikowaną kadrę, ważne jest oferowanie atrakcyjnych wynagrodzeń na początek i perspektyw zawodowych. W krajach OECD wynagrodzenia nauczycieli zazwyczaj rosną w trakcie ich kariery zawodowej. Na przykład średnie ustawowe wynagrodzenie nauczycieli szkół średnich II stopnia jest znacznie wyższe po 10 i 15 latach doświadczenia w porównaniu z ich wynagrodzeniem początkowym. Ten aspekt długoterminowego wzrostu finansowego stanowi czynnik motywujący dla osób rozważających rozpoczęcie i utrzymanie zawodu nauczyciela.

Strategie te podkreślają znaczenie konkurencyjnego wynagrodzenia, skutecznej rekrutacji i obiecujących perspektyw zawodowych dla uczynienia zawodu nauczyciela bardziej atrakcyjnym i trwałym.

TALIS 2018⁵ raport zawiera kilka zaleceń politycznych mających na celu poprawę atrakcyjności zawodu nauczyciela:

- Przyciąganie kandydatów wysokiej klasy: obejmuje to monitorowanie i prognozowanie potrzeb w zakresie zasobów ludzkich, tworzenie skutecznych kampanii rekrutacyjnych dla zróżnicowanej grupy kandydatów oraz wybieranie osób o silnej motywacji wewnętrznej.
- Zwiększanie prestiżu: W raporcie sugeruje się wdrożenie kampanii komunikacyjnych i medialnych podkreślających stymulację intelektualną i wkład nauczania w społeczeństwo. Zaleca także opracowanie systemowego podejścia do podnoszenia prestiżu i statusu zawodu.
- Rozwój zawodowy: Należy zapewnić wysokiej jakości szkolenia przed rozpoczęciem pracy i w trakcie pracy. Powinny istnieć alternatywne ścieżki dostępu do zawodu oraz powiązanie pomiędzy kształceniem nauczycieli a działaniami w zakresie ustawicznego doskonalenia zawodowego. Szczególny nacisk należy położyć na rozwój zawodowy w obszarach o dużych potrzebach, dostosowując się do kontekstu lokalnego i specyficznego dla szkoły oraz włączając strategie dla zróżnicowanych środowisk i uczniów ze specjalnymi potrzebami.
- Wspieranie rozwoju poprzez integrację zawodową i mentoring: obejmuje to przegląd rozmieszczenia początkujących nauczycieli, angażowanie dyrektorów szkół w opracowywanie programów integracji zawodowej i mentoringu oraz tworzenie programów mentorskich dla nowych dyrektorów szkół.

⁵Wyniki badania TALIS 2018 (tom I) *Nauczyciele i dyrektorzy szkół jako osoby uczące się przez całe życie*

- Wspieranie kultury współpracy i skutecznych praktyk nauczania: W raporcie zaleca się wspieranie skutecznych praktyk nauczania, ponowne przemyślenie harmonogramów zajęć nauczycieli, aby umożliwić nauczanie w małych grupach oraz zajmowanie się takimi kwestiami, jak znęcanie się. Zachęca także do współpracy, promując klimat kolegiálny i promując rozproszone przywództwo w szkołach.
- Wzmacnianie pozycji nauczycieli poprzez autonomię i przywództwo: Nauczycielom należy zapewnić większą autonomię i rozproszone przywództwo. Zaleca się również wzmocnienie przywództwa szkół oraz wzmocnienie głosu nauczycieli i dyrektorów szkół w debatach politycznych.

ZALECENIA NA SZCZEBLU EUROPEJSKIM

Europejski Komitet Związków Zawodowych ds. Edukacji (ETUCE)⁶ określił 10 kluczowych żądań mających na celu zwiększenie atrakcyjności zawodu nauczyciela w Europie. Żądania te mają na celu zapewnienie, że finansowane ze środków publicznych systemy edukacji będą dysponować odpowiednią kadrą, aby zapewnić wszystkim wysokiej jakości edukację publiczną. 10 kluczowych żądań to:

1. Promowanie autonomii zawodowej: podkreślanie znaczenia zapewnienia nauczycielom swobody w dokonywaniu oceny zawodowej.
2. Zapewnij godziwe, konkurencyjne wynagrodzenia: opowiadanie się za sprawiedliwymi i konkurencyjnymi wynagrodzeniami dla nauczycieli.
3. Wspieranie skutecznego rozpoczęcia kariery zawodowej w celu zapewnienia jej zatrzymania: podkreślanie potrzeby stosowania środków wsparcia dla nauczycieli na początku ich kariery zawodowej w celu poprawy wskaźników kontynuowania pracy.
4. Zapewnienie wysokiej jakości rozwoju zawodowego: Podkreślenie potrzeby ciągłego doskonalenia zawodowego nauczycieli.
5. Wprowadź równość i różnorodność: Koncentrując się na integracji zasad równości i różnorodności w zawodzie nauczyciela.
6. Zapewnij bezpieczne warunki pracy: Wzywamy do utrzymania bezpiecznego środowiska pracy dla nauczycieli.
7. Zapewnienie kontroli obciążenia pracą i równowagi między życiem zawodowym a prywatnym: zajęcie się potrzebą zarządzania obciążeniem pracą i równowagą między życiem zawodowym a osobistym dla nauczycieli.
8. Tworzenie demokratycznych kultur szkolnych: promowanie rozwoju kultur demokratycznych w szkołach.

⁶ <https://www.csee-etuce.org/en/campaigns/make-teaching-attractive>

9. Zapewnij dialog społeczny: Podkreślenie znaczenia dialogu społecznego w procesach decyzyjnych mających wpływ na nauczycieli.

10. Doceniaj, szanuj i wzmacniaj zawód nauczyciela: Opowiadanie się za większym szacunkiem i wzmacnianiem pozycji nauczycieli jako profesjonalistów.

Wymagania te odzwierciedlają zaangażowanie ETUCE w stawienie czoła wieloaspektowym wyzwaniom stojącym przed zawodem nauczyciela w Europie, w tym kwestiom związanym z autonomią, wynagrodzeniem, rozwojem kariery, warunkami pracy i uznaniem społecznym.

Wsparcie początkujących nauczycieli przez mentorów

Badanie „Monitor edukacji i szkoleń 2023” dotyczące środków politycznych mających na celu poprawę atrakcyjności zawodu nauczyciela dostarcza spostrzeżeń na temat mentoringu, podkreślając różne aspekty.

Różnorodność ról nadzorczych: Opiekunowie zajmujący się wsparciem na początku kariery zawodowej pochodzą z różnych środowisk, takich jak korepetytorzy, doradcy, pracownicy uniwersyteccy, dyrektorzy szkół, mentorzy i inspektorzy. Ta różnorodność jest postrzegana jako pozytywna, oferująca różne i uzupełniające się rodzaje wsparcia, zwłaszcza że nowi nauczyciele często zwracają się o poradę do doświadczonych kolegów.

Preferowani doświadczeni mentorzy-nauczyciele: Wśród nowych nauczycieli zdecydowanie preferuje się, aby ich mentorem był doświadczony nauczyciel, co wskazuje na potrzebę zorganizowanego, osobistego i profesjonalnego wsparcia w trakcie pracy, które podkreśla wartość praktycznego poradnictwa.

Zrównoważone podejście do integracji zawodowej: Doświadczeni nauczyciele odkryli, że najbardziej korzystne jest zrównoważone podejście podczas integracji, które obejmuje dzielenie się doświadczeniami z rówieśnikami, opiekę mentorską ze strony doświadczonych trenerów oraz uzupełnione edukacją teoretyczną i akademicką.

Preferencje dotyczące integracji zawodowej i wstępnego kształcenia nauczycieli: Nowi nauczyciele uważają, że najbardziej pomocne aspekty integracji zawodowej to regularne spotkania z rówieśnikami, specjalistyczne wykłady i opieka mentorska ze strony doświadczonego nauczyciela. Ten równoległy model kształcenia nauczycieli, łączący kształcenie akademickie z refleksją nad praktyką, postrzegany jest jako uatrakcyjnijający zawód nauczyciela.

Obowiązkowy charakter mentoringu w systemach edukacji UE: W całej UE wsparcie mentorskie jest zapewniane wszystkim nowo wykwalifikowanym nauczycielom w systemach edukacji, w których staż jest regulowany. Jednakże stopień wykorzystania mentoringu jest różny w różnych systemach edukacji.

Potrzeba wspólnych szkoleń dla mentorów: Istnieje zalecenie dotyczące wspólnych szkoleń dla wszystkich osób zapewniających wsparcie nowym nauczycielom, w oparciu o program edukacji początkowej, ponieważ dobry nauczyciel nie oznacza automatycznie dobrego mentora. W niektórych krajach przeprowadzane są specjalne egzaminy certyfikujące ekspertów w dziedzinie mentoringu.

Znaczenie wysokiej jakości programów wprowadzających: Jakość programów wprowadzających ma kluczowe znaczenie dla atrakcyjności zawodu. Nauczyciele rozpoczynający karierę cenią sobie dobry mentoring i szkolenia w pierwszych latach swojej kariery, ponieważ poszerzają one i uzupełniają ich wykształcenie uniwersyteckie.

Spostrzeżenia te podkreślają znaczenie mentorstwa w zawodzie nauczyciela, szczególnie w przypadku nowych nauczycieli, i sugerują, że połączenie praktycznego doświadczenia, wzajemnego wsparcia i edukacji teoretycznej jest kluczem do pomyślnego wprowadzenia na rynek pracy i rozwoju zawodowego.

Konkurencyjne wynagrodzenie i wsparcie finansowe:

W badaniu przedstawiono różne przykłady i spostrzeżenia dotyczące konkurencyjnego wynagrodzenia i wsparcia finansowego dla nauczycieli:

Ogólny wzrost wynagrodzeń: Powszechne zwiększanie wynagrodzeń uważa się za skuteczny sposób na przyciągnięcie osób do programów szkolenia nauczycieli, podnosząc w ten sposób status zawodu i odzwierciedlając wagę przywiązywaną do edukacji. Jest to jednak jedna z najbardziej kosztownych opcji dla decydentów. Kraje takie jak Czechy, Estonia, Francja i Holandia wprowadziły podwyżki, aby wynagrodzenia nauczycieli były bardziej konkurencyjne. Ponadto sugeruje się, że ukierunkowane zachęty, takie jak premie lub podwyżki wynagrodzeń dla nauczycieli w obszarach o dużych potrzebach lub nauczania określonych przedmiotów, są bardziej opłacalne.

Znaczenie konkurencyjnych wynagrodzeń: Chociaż wiele osób wybiera nauczanie z powołania, wynagrodzenia w niektórych krajach europejskich nie są konkurencyjne w porównaniu z innymi zawodami o podobnych kwalifikacjach edukacyjnych. Badania pokazują, że odpowiednie wynagrodzenia mają kluczowe znaczenie w przyciąganiu i zatrzymywaniu wykwalifikowanych kandydatów.

Wynagrodzenia powinny również odzwierciedlać wyjątkowe wyzwania różnych obszarów geograficznych.

Przykłady środków wsparcia finansowego: Różne kraje wdrożyły specjalne środki wsparcia finansowego dla nauczycieli. Wspólnota Flamandzka Belgii umożliwia emerytowanym nauczycielom uzyskanie dodatkowego dochodu po powrocie do zawodu. Hiszpania zapewnia świadczenia nauczycielom na obszarach wiejskich i oddalonych. Chorwacja oferuje wyższe wynagrodzenia nauczycielom w obszarach będących przedmiotem szczególnego zainteresowania państwa. Węgry oferują wyższe wynagrodzenia nauczycielom w szkołach znajdujących się w niekorzystnej sytuacji społeczno-ekonomicznej. Estonia i Francja oferują dodatkowe wsparcie dla rozpoczynających pracę nauczycieli, przy czym Estonia zapewnia wyższe wynagrodzenia w obszarach rosyjskojęzycznych. W Holandii i Szwecji szkoły znajdujące się w niekorzystnej sytuacji otrzymują premie finansowe, które można przekazać nauczycielom.

Przykłady te podkreślają znaczenie konkurencyjnego wynagrodzenia i ukierunkowanego wsparcia finansowego dla uczynienia zawodu nauczyciela bardziej atrakcyjnym i trwałym.

Rozwój zawodowy i szkolenia:

Badanie rzuca światło na różne aspekty rozwoju zawodowego i szkolenia nauczycieli:

Zachęcanie do ciągłego rozwoju zawodowego (CPD): Badanie sugeruje, że awanse i podwyżki powinny być powiązane z ciągłym rozwojem zawodowym. Aby ułatwić doskonalenie zawodowe, zaleca się urlopy naukowe. Dyrektorzy szkół powinni zachęcać wszystkich nauczycieli do angażowania się w doskonalenie zawodowe. Podkreślono również poprawę warunków doskonalenia zawodowego, w tym planowania, infrastruktury i dokumentacji. Nauczyciele powinni być przygotowywani do nauczania lub studiów w innych krajach europejskich co dziesięć lat. Wskazane jest podnoszenie świadomości przyszłych nauczycieli w zakresie mobilności i analiz porównawczych systemów edukacji. Należy nagradzać dyrektorów szkół, którzy promują otwartość międzynarodową oraz nauczycieli uczestniczących w programach mobilności. Zalecana jest także osobista pomoc w przekwalifikowaniu zawodowym.

Rozwój i doskonalenie doskonalenia zawodowego: Doskonalenie zawodowe staje się coraz ważniejsze ze względu na zmiany społeczne i nowe wyzwania stojące przed szkołami i nauczycielami. Jednakże recesja gospodarcza doprowadziła do ograniczenia liczby programów doskonalenia zawodowego w wielu krajach europejskich. Priorytetowe traktowanie doskonalenia zawodowego, szczególnie w przypadku wdrażania nowych programów nauczania i nauczania kompetencji kluczowych, ma kluczowe znaczenie. Jako dobre praktyki wymienia się dokumenty opracowane w Irlandii i Szkocji, oferujące continuum kształcenia nauczycieli od doskonalenia zawodowego do integracji zawodowej i z powrotem do doskonalenia zawodowego.

Skuteczna polityka doskonalenia zawodowego: Skuteczna polityka doskonalenia zawodowego może pozytywnie wpłynąć na wizerunek systemu edukacji i jego zdolność adaptacji do zmian. Doskonalenie zawodowe jest kluczowym czynnikiem satysfakcji z pracy i atrakcyjności zawodu nauczyciela. Istnieje potrzeba spójności programów doskonalenia zawodowego, dostosowania ocen i zajęcia się kwestią władzy w edukacji.

Szkolenia i certyfikacja dla nauczycieli-wychowawców: W badaniu podkreślono znaczenie wspólnego szkolenia dla wszystkich osób wspierających nowych nauczycieli, w oparciu o program kształcenia początkowego. Zalecane są specjalne procedury szkoleń i formalnej certyfikacji osób kształcących nauczycieli. W krajach takich jak Francja i Szkocja przeprowadza się specjalne egzaminy w celu certyfikacji ekspertów. Jak widać w modelach Irlandii i Szkocji, zaleca się ściślejsze powiązanie etapów kształcenia nauczycieli (ITE), wsparcia na wczesnym etapie kariery (ECS) i doskonalenia zawodowego.

Ogólnie rzecz biorąc, spostrzeżenia te podkreślają kluczową rolę ciągłego rozwoju zawodowego i szkoleń w zwiększaniu atrakcyjności i skuteczności zawodu nauczyciela.

Wsparcie legislacyjne i administracyjne:

Badanie dotyczące środków politycznych zwiększających atrakcyjność zawodu nauczyciela zapewnia wgląd w rolę ustawodawstwa i wsparcia administracyjnego:

Rozwiązanie problemu niedoborów nauczycieli poprzez wsparcie administracyjne: W krajach takich jak Wspólnota Flamandzka Belgii, Bułgaria, Irlandia i Litwa docenia się wpływ niedoborów nauczycieli, koncentrując się na różnicach w wynagrodzeniach i zwiększonym obciążeniu pracą obecnych nauczycieli. Aby złagodzić te wyzwania, niektóre kraje wdrożyły środki angażujące personel pomocniczy, który może obejmować studentów przygotowujących się do kształcenia nauczycieli, nauczycieli szkół specjalnych i pracowników socjalnych. Pracownicy ci pomagają, przejmując określone obowiązki, takie jak dodatkowy nadzór w okresach niedydaktycznych, przygotowywanie środowiska do nauki, wykonywanie zadań administracyjnych oraz zapewnianie ściślejszej opieki nad uczniami ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi.

Wsparcie prawne i administracyjne dotyczące podwyżek wynagrodzeń: W kilku krajach wprowadzono znaczne podwyżki wynagrodzeń nauczycieli jako środek legislacyjny lub administracyjny. Celem tej strategii jest zwiększenie atrakcyjności zawodu nauczyciela poprzez zmniejszenie różnic w wynagrodzeniach nauczycieli i innych pracowników z wyższym wykształceniem. Wynagrodzenia nauczycieli w UE są średnio o 10,5% niższe niż wynagrodzenia innych pracowników z wyższym wykształceniem. Likwidacja tych rozbieżności poprzez działania legislacyjne jest znaczącym krokiem w kierunku poprawy atrakcyjności zawodu.

Wsparcie i regulacje Unii Europejskiej: Badanie przygotowane dla Komisji Europejskiej jest wspierane przez Unię Europejską. Odzwierciedla to potrzebę wspólnych wysiłków na poziomie UE w celu rozwiązania problemów związanych z zawodem nauczyciela. Obejmuje to wsparcie legislacyjne, formułowanie polityki i mechanizmy finansowania mające pomóc państwom członkowskim we wdrażaniu reform i ulepszeń w sektorze edukacji.

Spostrzeżenia te podkreślają znaczenie środków legislacyjnych i administracyjnych we wspieraniu zawodu nauczyciela, szczególnie w odniesieniu do różnic w wynagrodzeniach, zarządzania obciążeniem pracą oraz podnoszenia ogólnego statusu i atrakcyjności tego zawodu w UE.

Przyciąganie młodych talentów:

Badanie dotyczące zwiększania atrakcyjności zawodu nauczyciela dostarcza informacji na temat przyciągania młodych talentów:

Rekrutacja i kształcenie nauczycieli (ITE): Na etapie rekrutacji i w trakcie kształcenia nauczycieli istotne jest połączenie atrakcyjnego wynagrodzenia z pozytywnym postrzeganiem zawodu nauczyciela, aby przyciągnąć najlepszych uczniów. Amerykańskie badanie, o którym mowa w dokumencie, pokazuje, że kraje takie jak Finlandia, Korea i Singapur skutecznie przyciągają do swoich programów edukacyjnych studentów wysokiej klasy, co skutkuje lepszymi wynikami uczniów na arenie międzynarodowej. Wymaganie od nauczycieli tytułu zawodowego magistra, połączonego z bogatym przygotowaniem praktycznym, pozytywnie wpływa na wizerunek zawodu. W przypadku kandydatów nieposiadających tytułu magistra ważne jest zapewnienie doskonalenia zawodowego i czasu na dokończenie edukacji do poziomu magisterskiego.

Zachęty i rozwój kariery: Aby przyciągnąć młode talenty, konieczne jest opracowanie zachęt i powiązanie rozwoju kariery ze skutecznością nauczycieli i zaangażowaniem w doskonalenie. Instytucjonalne uznanie powinno zostać przyznane mobilności, ustawicznemu rozwojowi zawodowemu i innowacyjnym inicjatywom nauczycieli. Jedną z propozycji przewiduje wynagradzanie kandydatów na nauczycieli w formie przedpłaty za zobowiązanie się do nauczania przez co najmniej 8–10 lat. Zwiększenie wynagrodzeń nowych nauczycieli w niektórych krajach mogłoby sprawić, że zawód ten stanie się bardziej atrakcyjny dla zdolnych i zmotywowanych uczniów. Szybki wzrost wynagrodzeń skutecznych nauczycieli, zwłaszcza tych pracujących w trudnych środowiskach, takich jak priorytetowe strefy edukacyjne, można zachęcić finansowo lub poprzez szybszy rozwój kariery. Zaleca się również projektowanie systemów awansu zawodowego, które pomogą zatrzymać dobrych nauczycieli i wspierać dialog społeczny na te tematy.

Środki te kładą nacisk na strategiczne podejście do przyciągania młodych talentów do zawodu nauczyciela, koncentrując się na zachętach finansowych oraz poprawie wizerunku zawodu i perspektyw zawodowych.

Wielkość klasy i środowisko pracy:

Badanie dotyczące środków politycznych mających na celu poprawę atrakcyjności zawodu nauczyciela rzuca światło na kwestie wielkości klas i środowiska pracy:

Poprawa warunków pracy – wielkość klas i obciążenie pracą: Zaobserwowano wzrost liczby uczniów w klasie w krajach takich jak Włochy, Portugalia, Słowacja i Hiszpania, wraz ze wzrostem tygodniowego obciążenia pracą nauczycieli na Cyprze, w Grecji, na Węgrzech i we Włoszech, Polsce, Portugalii i Turcji. Z drugiej strony tylko w kilku krajach, takich jak Austria, Estonia, Węgry i Polska, wykorzystano zmniejszenie liczby dzieci do zmniejszenia liczebności klas. Jednak w wielu krajach europejskich wsparcie dla nauczycieli borykających się z trudnościami lub pragnących przekwalifikować się na inną pracę jest nadal niewystarczające.

Wpływ wielkości klasy i stresu: Istnieje postrzegana ujemna korelacja pomiędzy wysokim poziomem stresu a dużą liczebnością klas. Nauczyciele identyfikujący jeden z nich jako problem często nie dostrzegają drugiego, pomimo prawdopodobnego związku między nimi. Wyzwania stojące przed tym zawodem, wpływające na jego atrakcyjność, obejmują wymagający charakter programów i niewystarczające wsparcie dla nauczycieli mających trudności z nauką oraz trudności wynikające z postaw i zachowań uczniów, które często pogłębiają się w dużych klasach.

Spostrzeżenia te pokazują, że liczebność klas i obciążenie pracą znacząco wpływają na środowisko pracy nauczycieli, wpływając na ogólną atrakcyjność zawodu. Podkreśla się potrzebę wprowadzenia lepszych mechanizmów wsparcia dla nauczycieli, szczególnie w trudnych środowiskach, w których występują duże klasy.

Zaangażowanie interesariuszy:

Badanie dotyczące środków politycznych zwiększających atrakcyjność zawodu nauczyciela podkreśla znaczenie nawiązywania kontaktów z zainteresowanymi stronami, zwłaszcza związkami zawodowymi:

Jakość dialogu społecznego ze związkami zawodowymi: W badaniu wskazano, że jakość dialogu społecznego ze związkami zawodowymi jest kluczowym czynnikiem uatrakcyjniającym zawód nauczyciela. Skuteczny dialog społeczny jest niezbędny dla powodzenia reform oświaty, skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi, doskonalenia systemu edukacji, zapewnienia dobrobytu nauczycielom i

pozytywnego wpływu na wizerunek zawodu w społeczeństwie. Skuteczne zaangażowanie zależy od chęci wszystkich zainteresowanych stron do współpracy i zachowania przejrzystości.

Finlandia i Irlandia jako przykłady: Kraje te wymieniono jako przykłady dobrych praktyk w zakresie angażowania interesariuszy. Udało im się włączyć związki zawodowe do dyskusji i procesów decyzyjnych, które mają wpływ na zawód nauczyciela.

Podkreśla się znaczenie tej współpracy ze związkami zawodowymi i innymi zainteresowanymi stronami jako kluczową dla tworzenia wspierającego środowiska dla nauczycieli. Uwzględniając ich obawy i potrzeby, taka współpraca znacząco przyczynia się do ogólnej atrakcyjności i trwałości zawodu nauczyciela.

Bezpieczeństwo w miejscu pracy

Badanie dotyczące podnoszenia atrakcyjności zawodu nauczyciela porusza krytyczne kwestie związane z bezpieczeństwem pracy nauczycieli, w szczególności dotyczące przemocy psychicznej:

Wyzwania stojące przed nauczycielami: Nauczyciele mogą stawić czoła różnym wyzwaniom osobistym, konfliktom w relacjach lub trudnościom w przystosowaniu się do określonych typów uczniów. Kwestie te mogą znacząco wpłynąć nie tylko na samopoczucie nauczycieli, ale także na efektywność pracy szkół, w których pracują.

Stres związany z działalnością dydaktyczną: Ankiety przeprowadzone przez Komisję ds. Edukacji Europejskiego Związku Zawodowego (ETUCE) wykazały, że stres wśród nauczycieli jest głównie związany z organizacją ich zajęć dydaktycznych.

Środki dla nauczycieli borykających się z trudnościami osobistymi: Tylko 13 krajów europejskich wprowadziło środki w formie rozporządzeń lub zaleceń, mające na celu wsparcie nauczycieli borykających się z trudnościami osobistymi.

Pakiet pomocy dla nauczycieli doświadczających konfliktów: W 19 krajach dostępne są specjalne pakiety pomocy dla nauczycieli, którzy napotykają konflikty w swoim środowisku zawodowym.

Potrzeba nowych podejść w nauczaniu: W badaniu zaleca się wymyślenie na nowo metodologii nauczania. Sugeruje odejście od tradycyjnego modelu, w którym nauczyciele pracują w izolacji w swoich klasach, na rzecz podejścia bardziej opartego na współpracy. Ten nowy model kładłby nacisk na pracę zespołową, zbiorową refleksję, indywidualną autonomię i większą autonomię szkół. Uważa się, że taka zmiana ma kluczowe znaczenie w stawianiu czoła niezliczonym wyzwaniom i stresorom, przed którymi stają nauczyciele, w tym przemocy psychicznej.

Wnioski z tego badania podkreślają świadomość złożonych i wieloaspektowych wyzwań stojących przed nauczycielami, w tym aspektów psychologicznych. Podkreśla potrzebę zmian systemowych, aby lepiej wspierać nauczycieli i poprawiać ich warunki pracy.

Zarówno w raporcie OECD, jak i w Monitorze Kształcenia i Szkolenia mogliśmy znaleźć główne punkty dotyczące wsparcia początkujących nauczycieli.

1. Niedobory nauczycieli i rekrutacja:

- Obydwa raporty podkreślają kwestię niedoborów nauczycieli, szczególnie w niektórych krajach europejskich. Raport OECD podkreśla podwyżki wynagrodzeń jako metodę przyciągania kandydatów, natomiast Monitor Kształcenia i Szkolenia sugeruje, że skuteczna może być również poprawa warunków pracy i oferowanie wsparcia w przypadku trudności osobistych.

2. Wynagrodzenia i zachęty finansowe:

- Raport OECD odnotowuje znaczne podwyżki wynagrodzeń w niektórych krajach, wskazując na dążenie do bardziej konkurencyjnych wynagrodzeń. Monitor Kształcenia i Szkolenia powtarza to, sugerując, że powszechne podwyżki wynagrodzeń mogłyby zwiększyć atrakcyjność zawodu, chociaż ukierunkowane zachęty finansowe mogłyby być bardziej opłacalne.

3. Rozwój zawodowy i szkolenia:

- W obu raportach ustawiczny rozwój zawodowy (CPD) uznano za kluczowy. Raport OECD podkreśla znaczenie uczenia się i rozwoju przez całą karierę, natomiast Monitor Kształcenia i Szkolenia zaleca włączenie doskonalenia zawodowego do kontinuum kształcenia nauczycieli.

4. Warunki pracy i wielkość klasy:

- Monitor Kształcenia i Szkolenia wskazuje na wyzwania stojące przed nauczycielami w związku ze zwiększoną liczebnością klas i obciążeniem pracą, odzwierciedlając negatywny wpływ tych czynników na atrakcyjność zawodu nauczyciela.

5. Mentoring i wsparcie:

- W obu raportach podkreślono znaczenie mentoringu dla nowych nauczycieli, przy czym Monitor Edukacji i Szkoleń opowiada się za zorganizowanymi i skutecznymi programami mentorstwa.

6. Wsparcie legislacyjne i administracyjne:

- Z Monitora Kształcenia i Szkolenia wynika, że działania legislacyjne i administracyjne, takie jak dostosowanie wynagrodzeń i wsparcie dla nauczycieli borykających się z trudnościami, mają kluczowe znaczenie dla poprawy atrakcyjności zawodu.

7. Przyciąganie młodych talentów:

- Obydwa raporty są zgodne co do potrzeby przyciągania najlepszych studentów do zawodu nauczyciela. Raport OECD kładzie nacisk na konkurencyjne wynagrodzenia i pozytywny wizerunek zawodu, podczas gdy Monitor Kształcenia i Szkolenia sugeruje zachęty, takie jak wynagrodzenie dla przyszłych nauczycieli i szybsza progresja wynagrodzeń.

8. Bezpieczeństwo i dobrostan psychiczny nauczycieli:

- Monitor Kształcenia i Szkolenia uwzględnia potrzebę zmian systemowych wspierających dobrostan psychiczny nauczycieli, wskazując na rosnącą świadomość wyzwań związanych ze zdrowiem psychicznym w zawodzie nauczyciela.

Podsumowując, zarówno raport OECD, jak i Monitor Kształcenia i Szkolenia dostarczają kompleksowej analizy obecnego stanu zawodu nauczyciela w Europie. Podkreślają konieczność konkurencyjnych wynagrodzeń, ciągłego rozwoju zawodowego, sprzyjających warunków pracy, skutecznego mentorstwa, wsparcia legislacyjnego, przyciągania młodych talentów i stawiania czoła wyzwaniom psychologicznym w celu zwiększenia atrakcyjności i trwałości zawodu nauczyciela.

ANALIZA KRAJU

Republika Czeska

Republice Czeskiej strategia wspierania nauczycieli, zwłaszcza tych początkujących w zawodzie, jest wieloaspektowa i obejmuje takie elementy, jak konkurencyjne wynagrodzenie, mentoring, rozwój zawodowy, środki legislacyjne i poprawę środowiska pracy.

Kwestia wynagrodzeń nauczycieli w Republice Czeskiej jest trudna, gdyż płace odstają od innych zawodów wymagających wyższego wykształcenia, zwłaszcza w większych miastach. W niektórych szkołach/regionach trudno jest znaleźć nauczycieli (szczególnie niektórych przedmiotów – przedmiotów ścisłych, ICT, języków). Ta rozbieżność doprowadziła do wzrostu liczby niewykwalifikowanych nauczycieli, szczególnie w obszarach metropolitalnych. Choć planowane są podwyżki, podwyżki uważa się za nieadekwatne z punktu widzenia konkurencyjności, a realizacja tych podwyżek do 130% przeciętnego wynagrodzenia pozostaje niepewna. Od 1 stycznia 2024 r. ustawowa waloryzacja wynagrodzeń nauczycieli powinna zostać ustalona na poziomie 130% przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce⁷. Wątpliwe jest jednak, czy poziom ten zostanie utrzymany. Przepis ustawowy stanowi, że łączna kwota środków przeznaczonych na wynagrodzenia nauczycieli na podstawie ustawy o oświacie powinna odpowiadać co najmniej 130% przeciętnego miesięcznego nominalnego wynagrodzenia brutto przypadającego na nauczyciela zatrudnionego w pełnym wymiarze czasu pracy w gospodarce narodowej. Dyrektor będzie nadal miał możliwość decydowania o sposobie wykorzystania przyznanych środków na działalność szkoły. Z nowo wprowadzonego przepisu ustawy oświatowej nie wynika zatem, że wynagrodzenie każdego nauczyciela z osobna będzie wynosić co najmniej 130% przeciętnego miesięcznego wynagrodzenia nominalnego brutto w stosunku do przeciętnej krajowej liczby pracowników. Zatem w rzeczywistości podwyżki wynagrodzeń nauczycieli mogą nie mieć większego praktycznego wpływu.

Początkujący nauczyciele w Republice Czeskiej korzystają z Systemu wspierania rozwoju zawodowego nauczycieli i dyrektorów szkół (SUSY), projektu realizowanego we współpracy z Unią Europejską. Celem projektu SUSY, trwającego od stycznia 2018 r. do czerwca 2030 r., jest wspieranie rozwoju zawodowego nauczycieli i kierowników szkół, ze szczególnym naciskiem na mentoring dla nowych nauczycieli.

⁷ Ustawa nr 183/2023 Dz.U. zmieniająca ustawę nr 563/2004 Dz.U. o kadrze pedagogicznej oraz zmieniająca niektóre ustawy z późn. zm. oraz Ustawa nr 561/2004 Dz.U. o przedszkolach, szkołach podstawowych, średnich i wyższych oświacie zawodowej i innej (Prawo oświatowe) z późniejszymi zmianami.

Doskonalenie zawodowe nauczycieli jest zgodne zarówno z planem pedagogicznym szkoły, jak i indywidualnymi celami zawodowymi. Podejście to uwzględnia osobiste wybory nauczycieli i nakłada na pracodawców obowiązek ułatwiania możliwości dalszego kształcenia. Zachęcamy także nauczycieli do efektywniejszego wykorzystywania urlopów na samokształcenie.

Republika Czeska poczyniła postępy, włączając instytut okresu adaptacyjnego (okres, podczas którego początkującemu nauczycielowi przydzielany jest mentor) oraz instytut nauczycieli-mentorów. Jednakże ta nowelizacja legislacyjna nie jest pozbawiona wątpliwości, ponieważ nie precyzuje, jakie wynagrodzenie powinien otrzymywać mentor za swoją pracę, jakie kryteria obowiązują przy wyborze mentora ani czy mentorzy mogą uzyskać skrócony wymiar czasu dydaktycznego, aby móc zaspokoić potrzeby dla swojego podopiecznego (np. przekazywanie informacji zwrotnej, dokonywanie obserwacji, analizowanie lekcji, pomoc w przygotowaniu lub formułowaniu strategii dalszego rozwoju).

Chociaż w dokumentach nie opisano szczegółowo inicjatyw mających na celu przyciągnięcie młodych talentów do sektora edukacji, programy takie jak SUSY oraz ulepszenia w zakresie rozwoju zawodowego i mentoringu przyczyniają się do uczynienia nauczania atrakcyjną wyborem kariery dla absolwentów.

Dokumenty nie omawiały wyraźnie liczebności klas i warunków pracy. Jednakże czynniki te mają zazwyczaj istotne znaczenie dla ogólnej atrakcyjności nauczania i prawdopodobnie zostaną uwzględnione w szerszych reformach edukacji.

Podsumowując, podejście Republiki Czeskiej do doskonalenia zawodu nauczyciela jest kompleksowe, ze szczególnym naciskiem na rozwój zawodowy i mentoring dla nowych nauczycieli. Istnieją jednak ciągłe wyzwania, zwłaszcza dotyczące konkurencyjnych wynagrodzeń i realizacji planowanych reform wynagrodzeń.

Łotwa

Podejście Łotwy do doskonalenia zawodu nauczyciela jest wieloaspektowe i obejmuje takie aspekty, jak konkurencyjne wynagrodzenie, mentoring, rozwój zawodowy, wsparcie legislacyjne i poprawa środowiska pracy.

Zachęty finansowe odgrywają znaczącą rolę w motywowaniu początkujących nauczycieli na Łotwie. W 2018 r. wdrożono harmonogram podwyżek wynagrodzeń, aby rozwiązać wątpliwości dotyczące wynagrodzeń i obciążenia pracą. Mimo to minimalna stawka miesięcznego wynagrodzenia nauczycieli jest nadal postrzegana jako nieodpowiednia i niekonkurencyjna w porównaniu z innymi krajami UE. Roczne podwyżki wynagrodzeń są skromne i nie nadążają za inflacją. Władze lokalne zapewniają również dodatkowe fundusze uzależnione od liczby uczniów, aby zapewnić nauczycielom otrzymywanie wynagrodzenia wyższego niż płaca minimalna.

Wspierając początkujących nauczycieli, Łotwa wprowadziła środki takie jak zapewnienie mieszkań usługowych i pokrycie kosztów studiów pedagogicznych na uniwersytetach. Programy takie jak

„Teaching Strength” oferują opiekę mentorską dla nowych nauczycieli za odpowiednie wynagrodzenie dla zaangażowanych mentorów.

Ministerstwo Edukacji i Nauki angażuje się w rozwój solidnego systemu szkolenia nauczycieli, zapewniającego wysokiej jakości, regularne doskonalenie zawodowe. Obejmuje to wsparcie metodyczne i konsultacyjne oraz tworzenie sieci wymiany i współpracy doświadczeń zawodowych.

Pod względem legislacyjnym rząd Łotwy aktywnie uczestniczy w rewizji modelu i zasad wynagradzania nauczycieli, zgodnie z Wytycznymi dotyczącymi rozwoju edukacji na lata 2021–2027.

Aby przyciągnąć młode talenty, Łotwa koncentruje się na zapewnieniu konkurencyjnych wynagrodzeń, opracowaniu kompleksowego systemu szkolenia nauczycieli i zapewnieniu regularnych możliwości rozwoju zawodowego.

Podkreślono znaczenie jednolitego, bezpiecznego i otwartego środowiska pracy dla nauczycieli. Władze lokalne ponoszą odpowiedzialność za zapewnienie wsparcia metodologicznego i zasobów technologicznych.

Łotewskie Stowarzyszenie Dużych Miast (LLPA) podkreśla znaczenie skutecznego dialogu społecznego w sektorze edukacji, wskazując na aktywne zaangażowanie zainteresowanych stron.

Choć szczegółowe informacje na temat środków bezpieczeństwa w szkołach nie zostały wyraźnie omówione w dostarczonych źródłach, nacisk na bezpieczne środowisko pracy oznacza, że jest to priorytet w łotewskich instytucjach edukacyjnych.

Ogólnie rzecz biorąc, inicjatywy i polityki Łotwy stanowią kompleksową strategię mającą na celu poprawę zawodu nauczyciela, ze szczególnym naciskiem na opiekę mentorską, rozwój zawodowy i wynagrodzenie. Jednakże nadal istnieją wyzwania, zwłaszcza dotyczące zapewnienia konkurencyjności wynagrodzeń i dotrzymania kroku rosnącej stopie inflacji.

Polska

Polskie podejście do wspierania nauczycieli, szczególnie tych początkujących w zawodzie, obejmuje kompleksowy zestaw strategii obejmujących takie aspekty, jak konkurencyjne wynagrodzenie, mentoring, rozwój zawodowy, wsparcie legislacyjne i poprawa środowiska pracy.

Istotnym problemem jest kwestia wynagrodzeń nauczycieli w Polsce. System edukacji boryka się z niekonkurencyjnymi wynagrodzeniami, co doprowadziło do propozycji znacznych podwyżek wynagrodzeń i prostszego obliczania średnich wynagrodzeń. Podstawowe wynagrodzenie brutto nauczycieli różni się w zależności od klasy, przy czym początkujący nauczyciel zarabia około 3424 zł (około 700 euro). Nauczycielom przysługują także różne dodatki zależne od specyfiki miejsca pracy, a do 2018 r. nowo awansowani nauczyciele kontraktowi otrzymywali jednorazowy dodatek rozwojowy, który od 2019 r. został zastąpiony dodatkiem na rozpoczęcie działalności dla każdego nauczyciela stażysty.

Mentoring jest kluczowym elementem polskiego systemu wsparcia dla początkujących nauczycieli, a większość z nich ma dostęp do mentoringu w pierwszych latach nauczania. System ten ma kluczowe znaczenie w zapewnianiu niezbędnych wskazówek i wsparcia nowym nauczycielom.

W zakresie rozwoju zawodowego rząd polski wspiera finansowo kursy i programy szkoleniowe podnoszące kwalifikacje zawodowe nauczycieli. Warto zauważyć, że zmiany wprowadzone w 2022 r. ujednoliciły role nauczycieli stażystów i kontraktowych w nową rangę nauczyciela nowicjusza, wpływając na ścieżki rozwoju zawodowego.

Polski system edukacji funkcjonuje w ramach regulacyjnych, które zapewniają odpowiednie finansowanie materiałów dydaktycznych oraz określają wytyczne dotyczące awansu zawodowego i wynagrodzeń.

Chociaż podane informacje nie odnoszą się konkretnie do inicjatyw mających na celu przyciągnięcie młodych talentów, wysiłki takie jak konkurencyjne wynagrodzenie i możliwości rozwoju zawodowego przyczyniają się do uczynienia zawodu nauczyciela bardziej atrakcyjnym.

Dostarczone dokumenty nie zawierały szczegółowych informacji na temat liczebności klas i warunków pracy w polskich szkołach. Jednakże czynniki te zazwyczaj odgrywają kluczową rolę w ogólnej atrakcyjności zawodu nauczyciela.

Dokumenty nie zawierały szczegółowych informacji na temat zaangażowania interesariuszy w polskim sektorze edukacji. Niemniej jednak zaangażowanie zainteresowanych stron jest niezbędne w reformie edukacji i kształtowaniu polityki.

W źródłach nie określono szczegółowo bezpieczeństwa pracy w szkołach, będącego podstawową kwestią. Jednak zapewnienie bezpiecznego środowiska pracy jest generalnie priorytetem w instytucjach edukacyjnych.

Podsumowując, polskie podejście do doskonalenia zawodu nauczyciela jest kompleksowe, kładzie duży nacisk na rozwój zawodowy, opiekę mentorską dla początkujących nauczycieli i konkurencyjne wynagrodzenie. Niemniej jednak nadal istnieją wyzwania, szczególnie dotyczące zapewnienia odpowiedniego wynagrodzenia i uproszczenia systemu wynagrodzeń.

Litewska strategia wspierania nauczycieli, zwłaszcza tych rozpoczynających pracę w zawodzie, obejmuje szeroki zakres środków skupiających się na konkurencyjnym wynagrodzeniu, mentoringu, rozwoju zawodowym, ustawodawstwie i poprawie środowiska pracy.

Jednym z kluczowych obszarów zainteresowania jest zapewnienie wykwalifikowanym nauczycielom wyższych wynagrodzeń. Kraj aktywnie pracuje nad umożliwieniem nauczycielom osiągnięcia wyższych kategorii kwalifikacji, co prowadzi do znacznie wyższych wynagrodzeń. Uznając znaczenie konkurencyjnych wynagrodzeń, Litwa dąży również do ustalenia atrakcyjnego wynagrodzenia dla początkujących nauczycieli, aby przyciągnąć ich do systemu edukacji.

Programy mentorskie na Litwie są kompleksowe i oferują początkującym nauczycielom pomoc poprzez przydzielanie mentorów, szkolenia, superwizję i konsultacje zawodowe. Programy te okazały się skuteczne – około 75 procent uczestników pozostało w edukacji.

Litwa

Litewskie Ministerstwo Edukacji, Nauki i Sportu opracowało szczegółowy plan szkolenia nauczycieli i doskonalenia zawodowego. Plan ten obejmuje przekwalifikowanie specjalistów z innych dziedzin na nauczycieli, co pozwoli zająć się kluczowymi kwestiami w sektorze edukacji.

Podejmowane są także wysiłki w celu koordynowania różnych inicjatyw na poziomie krajowym, aby przyciągnąć nauczycieli do szkół, zapewniając przy tym odpowiednie finansowanie tych działań.

Aby przyciągnąć młode talenty, Litwa posiada specjalne programy skierowane do szkół w mniejszych miastach, gdzie zapotrzebowanie na młodych nauczycieli jest najbardziej palące. Programy te zapewniają młodym specjalistom możliwość podjęcia zawodu nauczyciela i otrzymania niezbędnego wsparcia.

Chociaż dostarczone dokumenty nie odnoszą się bezpośrednio do liczebności klas i środowiska pracy, czynniki te są ogólnie uważane za kluczowe przy określaniu ogólnej atrakcyjności i efektywności zawodu nauczyciela.

Ministerstwo Edukacji i Nauki odgrywa kluczową rolę w angażowaniu i współpracy z różnymi interesariuszami w procesie rekrutacji i wspierania początkujących nauczycieli, podkreślając znaczenie zaangażowania interesariuszy w ten proces.

Chociaż w dostarczonych źródłach nie znajdują się szczegółowe informacje na temat środków lub zasad bezpieczeństwa stosowanych w litewskich szkołach, utrzymanie bezpiecznego środowiska pracy jest zazwyczaj priorytetem w instytucjach edukacyjnych.

Raport z badań Litewskiego Związku Zawodowego Edukacji i Nauki za rok 2023 oraz zespołu z Uniwersytetu Mykolasa Romerisa⁸ wyraża poważne obawy dotyczące przemocy i zastraszania w sektorze edukacyjnym na Litwie. Najważniejsze ustalenia raportu podkreślają różne problemy i doświadczenia nauczycieli:

1. Nieodpowiednie regulacje prawne: Obecne ramy prawne na Litwie są niewystarczające, aby chronić nauczycieli i personel oświatowy przed przemocą ze strony uczniów lub ich rodziców. Reakcja na takie zdarzenia często zależy od osobistych możliwości emocjonalnych i finansowych wychowawców.

2. Kultura znęcania się: Ponad połowa ankietowanych nauczycieli była świadkami przypadków wyśmiewania nauczycieli przez rodziców lub opiekunów. Znęcanie się wśród samych nauczycieli oraz ze strony administracji wobec nauczycieli jest również zauważalne.

3. Doświadczenie przemocy:

- Połowa pedagogów zgłosiła przemoc społeczną i werbalną ze strony uczniów, zaś około jedna trzecia doświadczyła przemocy seksualnej ze strony uczniów i przemocy ze strony rodziców.

- Prawie jedna piąta nauczycieli doświadczyła krzywdy fizycznej spowodowanej przez uczniów, a około dwie piąte doświadczyło nawoływań do nieposłuszeństwa i obrażania nauczyciela. Ponadto prawie jedna dziesiąta zetknęła się z obraźliwymi wiadomościami, zdjęciami lub filmami, a ponad jedna dziesiąta doznała celowego uszkodzenia mienia.

⁸ BADANIE DOŚWIADCZEŃ PRZEMOCY NAUCZYCIELI I INNYCH PRACOWNIKÓW Oświaty W INSTYTUCJACH EDUKACYJNYCH RAPORT Z BADAŃ 2023 <https://www.svietimoprofsajunga.lt/wp-content/uploads/2024/02/Pedagogu-ir-kitu-svietimo-darbuotoju-patirtys-svietimo-istaigaje-tyrimo-report.pdf>

- Najczęstszymi formami przemocy ze strony rodziców były słowne obelgi i groźby.
- Określone grupy pedagogów, takie jak nauczyciele przedszkoli, nauczyciele przedmiotów i nauczyciele szkół podstawowych, częściej doświadczali różnych form przemocy.
- Miejskie instytucje edukacyjne zgłosiły wyższą częstotliwość wszystkich rodzajów przemocy (z wyjątkiem szkód materialnych ze strony uczniów) w porównaniu z innymi placówkami.

4. Jakość relacji:

- Nauczyciele z większym doświadczeniem zawodowym zgłaszali lepsze relacje ze współpracownikami i uczniami.
- Najlepszy kontakt z uczniami mieli nauczyciele szkół podstawowych i edukacji pozaformalnej.
- Pracownicy administracji najwyżej ocenili swoje relacje z dyrekcją szkół i innymi placówkami oświatowymi na terenie gminy.
- Wychowawcy w placówkach wiejskich zgłaszali lepsze relacje z kolegami, dyrektorami szkół i innymi gminnymi placówkami oświatowymi.
- Wśród nauczycieli panowało ogólne poczucie niedostatecznego zrozumienia przez uczniów, kolegów, administrację i przedstawicieli gminnych placówek oświatowych.

5. Szukanie pomocy: Zdecydowana większość nauczycieli wiedziała, gdzie szukać pomocy po doświadczeniu przemocy. Jedna trzecia osób, które doświadczyły przemocy, szukała pomocy u członków rodziny i ją otrzymała, natomiast jedna dziesiąta szukała pomocy u władz instytucji, ale nie otrzymała odpowiedniego wsparcia.

6. Przepisy wewnętrzne: Instytucje edukacyjne na Litwie ustanowiły wewnętrzne akty prawne i procedury dotyczące przemocy i znęcania się.

Ustalenia te wskazują na złożoną i niepokojącą sytuację dotyczącą przemocy i znęcania się w litewskich placówkach edukacyjnych, podkreślając potrzebę solidniejszej ochrony prawnej, systemów wsparcia i zmiany kultury w środowiskach edukacyjnych.

Podsumowując, podejście Litwy do doskonalenia zawodu nauczyciela jest kompleksowe i koncentruje się na takich obszarach, jak rozwój zawodowy, mentoring dla początkujących nauczycieli i konkurencyjne wynagrodzenie. Pomimo tych wysiłków nadal istnieją wyzwania związane z pełnym rozwiązaniem tych problemów.

ZALECENIA

Zalecenie w sprawie konkurencyjnych wynagrodzeń i wsparcia finansowego

Na poziomie szkoły:

1. Wdrożysz przejrzystą strukturę wynagrodzeń: Ustal jasną i przejrzystą strukturę wynagrodzeń, która uwzględnia doświadczenie, poziom wykształcenia, specjalne umiejętności i wyniki. Struktura ta powinna obejmować jasne ścieżki awansu, umożliwiające nauczycielom zrozumienie, w jaki sposób mogą awansować i jakich podwyżek mogą się spodziewać.
2. Włącz zachęty oparte na wynikach: Wprowadź zachęty oparte na wynikach, które nagradzają wyjątkowe nauczanie, wkład w rozwój szkoły i zaangażowanie pozalekcyjne. Zachęty te mogą mieć formę premii, dodatkowego urlopu lub finansowania rozwoju zawodowego.
3. Zaoferuj wsparcie finansowe na rozwój zawodowy: Zapewnij pomoc finansową nauczycielom poszukującym dalszego kształcenia lub rozwoju zawodowego. Może to obejmować zwrot czesnego za uzyskanie zaawansowanych stopni naukowych lub certyfikatów oraz finansowanie udziału w konferencjach i warsztatach.
4. Przeznacz fundusze na zasoby w klasie: Zapewnij nauczycielom dostęp do niezbędnych zasobów w klasie bez konieczności płacenia z własnej kieszeni. Przydziel budżet każdej klasie, umożliwiając nauczycielom zakup przyborów i materiałów edukacyjnych w razie potrzeby.
5. Zaangażuj nauczycieli w podejmowanie decyzji finansowych: Włącz nauczycieli lub ich przedstawicieli w dyskusje i decyzje dotyczące wynagrodzeń i wsparcia finansowego. Zaangażowanie to gwarantuje, że opracowane polityki są zgodne z potrzebami i oczekiwaniami nauczycieli.

Na poziomie krajowym:

1. **Utworzenie Krajowej Komisji ds. Wynagrodzeń Nauczycieli:** Utworzenie krajowej komisji w celu regularnej oceny i porównywania wynagrodzeń nauczycieli z innymi zawodami o podobnych wymaganiach dotyczących wykształcenia i doświadczenia. Komisja ta powinna zadbać o to, aby wynagrodzenia nauczycieli były konkurencyjne i sprawiedliwe, odzwierciedlając kluczową rolę, jaką odgrywają oni w społeczeństwie.
2. **Ustawowe standardy płacy minimalnej dla nauczycieli:** Wdrożenie przepisów ustalających standardy płacy minimalnej dla nauczycieli w całym kraju. Standard ten powinien uwzględniać koszty utrzymania, wymagany poziom wykształcenia i złożoność zawodu nauczyciela.
3. **Zapewnij sprawiedliwe finansowanie w różnych regionach:** zajmij się dysproporcjami w finansowaniu szkół w różnych regionach, aby zapewnić nauczycielom we wszystkich obszarach sprawiedliwe wsparcie. Obejmuje to zapewnienie szkołom na obszarach o niekorzystnej sytuacji ekonomicznej wystarczających zasobów, aby zapewnić nauczycielom konkurencyjne wynagrodzenia i wsparcie.
4. **Fundusze na rozwój zawodowy na poziomie krajowym:** Przeznacz fundusze krajowe specjalnie na rozwój zawodowy nauczycieli. Może to obejmować stypendia na dalszą edukację, granty na badania oraz finansowanie krajowych i międzynarodowych programów wymiany nauczycieli.
5. **Wprowadź ulgi podatkowe dla nauczycieli:** Wprowadź ulgi lub odliczenia podatkowe dla nauczycieli, uznając ich wkład w rozwój narodu. Może to obejmować odliczenia na materiały edukacyjne, koszty rozwoju zawodowego lub mieszkania w niektórych obszarach.
6. **Krajowe kampanie na rzecz podnoszenia poziomu zawodu nauczyciela:** Uruchom krajowe kampanie podkreślające znaczenie i wartość zawodu nauczyciela. Takie kampanie mogą pomóc w przyciąganiu talentów do zawodu oraz w zdobywaniu poparcia społecznego i politycznego dla lepszego wynagrodzenia nauczycieli.
7. **Regularne konsultacje na szczeblu stanowym ze związkami zawodowymi:** Angażuj się w regularne konsultacje ze związkami zawodowymi i stowarzyszeniami nauczycieli, aby zrozumieć ich perspektywę i potrzeby. Współpraca ta jest niezbędna do opracowania polityk dostosowanych do realiów, z którymi borykają się nauczyciele.
8. **Wesprzyj badania na temat dynamiki siły roboczej nauczycieli:** finansuj badania mające na celu zrozumienie dynamiki siły roboczej nauczycieli, w tym czynników wpływających na rekrutację, utrzymanie, satysfakcję z pracy oraz wpływ wynagrodzenia na te aspekty.

Zalecenia dotyczące wspierania początkujących nauczycieli przez mentorów

Na poziomie szkoły:

1. Zróżnicowane role nadzorcze: Zachęcaj do pełnienia różnych ról nadzorczych we wsparciu na początku kariery, włączając tutorów, doradców, pracowników uniwersytetu, dyrektorów szkół, mentorów i inspektorów. Ta różnorodność oferuje różne i uzupełniające się rodzaje wsparcia, z których korzystają początkujący nauczyciele, którzy często szukają porad u doświadczonych kolegów.
2. Doświadczeni nauczyciele-mentorzy: Promuj kulturę mentoringu, w której początkujący nauczyciele współpracują z doświadczonymi nauczycielami. W podejściu tym należy priorytetowo traktować zorganizowane wsparcie osobiste i zawodowe w trakcie pracy, podkreślając wartość praktycznych wskazówek.
3. Zrównoważone podejście do integracji zawodowej: Wdrożenie zrównoważonego programu integracji zawodowej dla nowych nauczycieli, który obejmuje dzielenie się doświadczeniami z rówieśnikami, opiekę mentorską ze strony doświadczonych trenerów oraz uzupełnienie edukacji teoretycznej i akademickiej.
4. Regularne spotkania rówieśnicze i wykłady specjalistyczne: Należy zadbać o to, aby programy wprowadzające dla początkujących nauczycieli obejmowały regularne spotkania z rówieśnikami i specjalistyczne wykłady. Elementy te, w połączeniu z mentoringiem doświadczonych nauczycieli, pozwalają zintegrować edukację akademicką z doświadczeniem praktycznym.
5. Doświadczenie praktyczne, wsparcie rówieśnicze i edukacja teoretyczna: W programach mentorskich kładź nacisk na połączenie doświadczenia praktycznego, wsparcia rówieśniczego i edukacji teoretycznej. To połączenie jest kluczem do pomyślnej integracji i rozwoju zawodowego początkujących nauczycieli.

Na poziomie krajowym

1. Krajowe ramy programów mentorskich: Ustanów krajowe ramy lub wytyczne dotyczące programów mentorskich w szkołach. Ramy te powinny nakreślać role i obowiązki mentorów, strukturę programu mentorskiego oraz oczekiwane wyniki dla początkujących nauczycieli.
2. Obowiązkowe wprowadzenie i mentoring dla początkujących nauczycieli: wprowadzenie obowiązkowych programów wprowadzających i mentoringu dla wszystkich początkujących nauczycieli w całym kraju. Polityka ta gwarantuje, że wszyscy nowi nauczyciele otrzymają spójne i wysokiej jakości wsparcie na początku swojej kariery.
3. Standaryzowane szkolenie dla mentorów: Opracuj ujednolicony program szkoleniowy dla mentorów na poziomie krajowym. Program ten powinien wyposażyć doświadczonych nauczycieli w umiejętności i wiedzę niezbędną do skutecznego mentorowania początkujących nauczycieli.
4. Fundusze i zasoby na programy mentorskie: Przydzielaj krajowe fundusze i zasoby na wspieranie programów mentorskich w szkołach. Może to obejmować dotacje dla szkół na rozwój programów mentorskich lub zachęty finansowe dla nauczycieli, którzy pełnią rolę mentorów.
5. Badania i rozwój w zakresie integracji zawodowej nauczycieli: Inwestuj w badania, aby stale rozwijać i ulepszać praktyki doskonalenia zawodowego nauczycieli i praktyki mentorskie. Badania te mogą stanowić podstawę polityki krajowej i zapewnić, że programy mentorskie będą oparte na najnowszych teoriach i praktykach edukacyjnych.
6. Współpraca z instytucjami szkolnictwa wyższego: Zachęcanie do partnerstw między szkołami i instytucjami szkolnictwa wyższego w celu wspierania przejścia początkujących nauczycieli z uniwersytetu do klasy. Może to obejmować wspólne programy mentorskie lub możliwości dalszego kształcenia.
7. Sieci wzajemnego wsparcia: Ułatwienie tworzenia krajowych sieci wzajemnego wsparcia dla początkujących nauczycieli. Sieci te mogą zapewnić dodatkowe wsparcie i platformę wymiany doświadczeń i najlepszych praktyk.

Zalecenia dotyczące rozwoju zawodowego i szkoleń (CPD)

Na poziomie szkoły:

1. Powiązanie awansu i wynagrodzenia z doskonaleniem zawodowym: Dopasuj awans zawodowy nauczycieli i podwyżki płac do ich udziału w ustawicznym rozwoju zawodowym. Takie podejście motywuje nauczycieli do ciągłego uczenia się i rozwoju.
2. Zachęcaj do urlopów naukowych w ramach doskonalenia zawodowego: Wprowadź politykę dotyczącą urlopów naukowych, aby ułatwić nauczycielom udział w doskonaleniu zawodowym. Może to zapewnić im niezbędny czas i przestrzeń, aby mogli skoncentrować się na rozwoju zawodowym.
3. Kierownictwo szkoły w promowaniu doskonalenia zawodowego: Zachęcaj dyrektorów szkół do aktywnego promowania i wspierania doskonalenia zawodowego wśród całej kadry nauczycielskiej. Może to obejmować zapewnienie zasobów, czasu i zachęcanie nauczycieli do udziału w działaniach doskonalenia zawodowego.
4. Mobilność międzynarodowa i edukacja porównawcza: Przygotowanie nauczycieli do nauczania lub studiów w innych krajach europejskich. Promuj świadomość i zrozumienie różnych systemów edukacji oraz zachęcaj do mobilności międzynarodowej w ramach doskonalenia zawodowego.
5. Spójność i zdolność adaptacji w programach doskonalenia zawodowego: Zapewnij spójność programów doskonalenia zawodowego, umożliwiając ich dostosowanie do zmieniających się potrzeb systemu edukacji. Wiąże się to z dostosowaniem ocen i zajęciem się kwestiami władzy w ramach edukacji.

Na poziomie krajowym:

1. Krajowa polityka ciągłego doskonalenia zawodowego (CPD): Ustanowienie kompleksowej krajowej polityki doskonalenia zawodowego, która nakazuje ciągły rozwój zawodowy jako kluczowy element zawodu nauczyciela. Polityka ta powinna określać jasne cele, standardy i oczekiwane wyniki doskonalenia zawodowego.
2. Fundusze i zasoby na doskonalenie zawodowe: Przydziel specjalne fundusze na poziomie krajowym na wsparcie programów doskonalenia zawodowego. Mogłoby to obejmować dotacje

dla szkół, dotacje dla nauczycieli uczestniczących w programach szkoleniowych oraz inwestycje w internetowe platformy edukacyjne.

3. Krajowe ramy dotyczące urlopów szabatowych: Opracuj krajowe ramy dotyczące urlopów naukowych, specjalnie do celów doskonalenia zawodowego. Ramy te powinny ułatwiać nauczycielom korzystanie z czasu wolnego w celu doskonalenia zawodowego bez kar finansowych lub kar za rozwój kariery.
4. Zachęty do udziału w doskonaleniu zawodowym i otwartości międzynarodowej: Wdrożyć krajowe zachęty dla nauczycieli, którzy aktywnie angażują się w doskonalenie zawodowe i tych, którzy wykazują się otwartością międzynarodową. Nagrody mogą mieć formę uznania, możliwości rozwoju kariery lub premii finansowych.
5. Rozwój zawodowy w zakresie kluczowych kompetencji i nowych programów nauczania: Nadaj priorytet doskonaleniu zawodowemu, które koncentruje się na kompetencjach kluczowych, nowych metodologiach nauczania i wdrażaniu nowych programów nauczania. Dzięki temu nauczyciele są przygotowani do sprostania współczesnym wyzwaniom edukacyjnym.
6. Integracja kształcenia nauczycieli, ECS i doskonalenia zawodowego: Promuj zintegrowane podejście łączące kształcenie nauczycieli (ITE), wsparcie na wczesnym etapie kariery (ECS) i doskonalenie zawodowe. To holistyczne podejście wspiera ciągłe uczenie się i rozwój przez całą karierę nauczyciela.
7. Współpraca z zainteresowanymi stronami z sektora edukacyjnego: Wspieranie współpracy między agencjami rządowymi, instytucjami edukacyjnymi, związkami nauczycieli i innymi zainteresowanymi stronami w zakresie opracowywania i wdrażania programów doskonalenia zawodowego. To oparte na współpracy podejście gwarantuje, że doskonalenie zawodowe jest odpowiednie i odpowiada potrzebom nauczycieli i systemu edukacji.

Zalecenia dotyczące wsparcia legislacyjnego i administracyjnego

Na poziomie szkoły:

1. Wsparcie administracyjne w celu rozwiązania problemu niedoborów nauczycieli: Wdrożenie środków mających na celu rozwiązanie problemu niedoborów nauczycieli, koncentrując się na

różnicach w wynagrodzeniach i zwiększonym obciążeniu pracą obecnych nauczycieli. Może to obejmować oddelegowanie personelu pomocniczego, takiego jak studenci przygotowujący się do zawodu nauczyciela, nauczyciele szkół specjalnych i pracownicy socjalni, aby pomagali w dodatkowym nadzorze, przygotowaniu środowiska uczenia się, wykonywaniu zadań administracyjnych i zapewnianiu ściślejszego nadzoru nad uczniami ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi.

2. Zwiększ wydajność administracyjną w szkołach: Popraw wydajność administracyjną w szkołach, aby skutecznie zarządzać obciążeniem pracą i efektywnie rozdzielać zadania. Mogłoby to obejmować inwestycje w technologie administracyjne i szkolenia personelu administracyjnego.
3. Zaangażuj nauczycieli w formułowanie i wdrażanie polityki: Aktywnie angażuj nauczycieli w formułowanie i wdrażanie polityk, które ich dotyczą. To partycypacyjne podejście może zapewnić, że polityki będą bardziej skuteczne i dostosowane do potrzeb nauczycieli.
4. Regularny przegląd i dostosowywanie polityk: Regularnie przeglądaj i dostosowuj polityki i środki administracyjne, aby zapewnić ich skuteczność i zgodność ze zmieniającymi się potrzebami sektora edukacyjnego i zawodu nauczyciela.

Na poziomie krajowym:

1. Krajowe strategie mające na celu rozwiązanie problemu niedoborów nauczycieli: Opracuj kompleksowe strategie krajowe mające na celu rozwiązanie problemu niedoborów nauczycieli. Powinno to obejmować analizę przyczyn źródłowych, takich jak dysproporcje w wynagrodzeniach i zwiększone obciążenie pracą, oraz wdrożenie skutecznych rozwiązań, takich jak zwiększenie liczby personelu pomocniczego w szkołach.
2. Wzmocnione wsparcie administracyjne w szkołach: Zapewnij szkołom niezbędne wsparcie administracyjne, aby skutecznie zarządzać obciążeniem pracą i poprawiać efektywność operacyjną. Może to obejmować zwiększenie liczby personelu administracyjnego i pomocniczego w szkołach oraz inwestowanie w technologię usprawniającą procesy administracyjne.
3. Krajowe zasady zarządzania obciążeniem pracą nauczycieli: Należy wdrożyć krajowe zasady skupiające się na zarządzaniu obciążeniem pracą nauczycieli. Celem tych polityk powinno być

zapewnienie zrównoważonego obciążenia pracą nauczycieli, zapewniając im wystarczającą ilość czasu zarówno na nauczanie, jak i rozwój zawodowy.

4. Wzmocnienie szkolenia nauczycieli i rozwoju zawodowego: Wzmocnienie krajowych programów szkolenia nauczycieli i doskonalenia zawodowego, aby zapewnić nauczycielom dobre przygotowanie do sprostania wyzwaniom współczesnej edukacji. Obejmuje to możliwości ciągłego rozwoju zawodowego i wsparcie dla nauczycieli w doskonaleniu ich umiejętności.
5. Rozwój polityki partycypacyjnej: Zaangażuj nauczycieli i reprezentujące ich organizacje w opracowywanie polityk edukacyjnych. To podejście partycypacyjne może prowadzić do bardziej skutecznych i praktycznych rozwiązań politycznych.

Zalecenia Przyciągnięcie młodych talentów do zawodu nauczyciela.

Na poziomie szkoły

1. Atrakcyjne wynagrodzenie i pozytywne postrzeganie zawodu: Połącz atrakcyjne wynagrodzenie z pozytywnym postrzeganiem zawodu nauczyciela na etapie rekrutacji i wstępnego kształcenia nauczycieli (ITE). To połączenie ma kluczowe znaczenie, jeśli chodzi o przyciągnięcie najlepszych studentów, o czym świadczą sukcesy takich krajów jak Finlandia, Korea i Singapur w przyciąganiu do swoich programów edukacyjnych studentów wysokiej klasy.
2. Zachęty i linki do awansu zawodowego: Opracuj zachęty powiązane z efektywnością nauczycieli i zaangażowaniem w doskonalenie. Może to obejmować instytucjonalne uznanie mobilności, ciągły rozwój zawodowy i innowacyjne inicjatywy nauczycieli.
3. Wynagrodzenie dla studentów-nauczycieli: Należy rozważyć wynagradzanie studentów-nauczycieli w formie umowy przedpłatowej w zamian za zobowiązanie się do nauczania przez minimalny okres (np. 8 do 10 lat). Takie podejście może sprawić, że zawód ten stanie się bardziej atrakcyjny dla zdolnych i zmotywowanych studentów.
4. Szybka podwyżka wynagrodzeń dla skutecznych nauczycieli: Wprowadź szybką podwyżkę wynagrodzeń dla skutecznych nauczycieli, szczególnie tych pracujących w trudnych środowiskach, takich jak priorytetowe strefy edukacyjne. Można to motywować finansowo lub poprzez szybszy rozwój kariery.

5. Systemy awansu zawodowego: Zaprojektuj systemy awansu zawodowego, które pomogą zatrzymać dobrych nauczycieli. Wiąże się to z utworzeniem jasnych ścieżek rozwoju zawodowego i uznania w systemie szkolnym.

Na poziomie krajowym:

1. Krajowe kampanie na rzecz poprawy wizerunku nauczania: Uruchomienie krajowych kampanii mających na celu poprawę publicznego postrzegania zawodu nauczyciela. Kampanie te powinny podkreślać wpływ i wartość nauczania, prezentując je jako satysfakcjonujący i szanowany wybór kariery zawodowej dla młodych ludzi.
2. Atrakcyjne pakiety wynagrodzeń: Wdrożenie polityki zapewniającej nauczycielom konkurencyjne i atrakcyjne wynagrodzenia, zwłaszcza wynagrodzenia początkowe dla nowych pracowników. Podejście to powinno mieć na celu uczynienie tego zawodu atrakcyjnym finansowo dla studentów wysokiej klasy.
3. Zachęty i możliwości awansu zawodowego: Opracuj krajowe zachęty powiązane z efektywnością nauczycieli, zaangażowaniem w rozwój zawodowy i innowacyjnymi praktykami. Może to obejmować premie finansowe, szybki rozwój kariery i programy uznania.
4. Programy wynagradzania studentów nauczycieli: rozważ programy oferujące stypendia lub przedpłatę studentom nauczycieli w zamian za zobowiązanie się do nauczania w tym systemie przez określoną liczbę lat. Może to przyciągnąć zmotywowane osoby do zawodu.
5. Progresywna struktura wynagrodzeń: Wprowadź progresywną strukturę wynagrodzeń, która nagradza efektywność, szczególnie w przypadku nauczycieli pracujących w trudnych środowiskach lub priorytetowych strefach edukacyjnych. Może to obejmować zachęty finansowe lub możliwości przyspieszenia rozwoju kariery.
6. Dialog narodowy i rozwój polityki: Angażuj się w ogólnokrajowy dialog z zainteresowanymi stronami, w tym nauczycielami, instytucjami edukacyjnymi i związkami zawodowymi, w celu opracowania i udoskonalenia polityk mających na celu przyciągnięcie młodych talentów. Dialog

ten powinien koncentrować się na długoterminowej stabilności i atrakcyjności zawodu nauczyciela.

7. Rozwój zawodowy i wsparcie: Zapewnienie solidnych krajowych programów rozwoju zawodowego i wsparcia dla nauczycieli na wszystkich etapach ich kariery. Obejmuje to możliwości ciągłego uczenia się, programy mentorskie oraz zasoby umożliwiające rozwój osobisty i zawodowy.
8. Badania i podejścia oparte na danych: Inwestuj w badania, aby zrozumieć czynniki, które przyciągają młodych ludzi do zawodu nauczyciela i monitorować skuteczność wdrożonych strategii. Wykorzystaj te dane, aby informować o bieżącym rozwoju polityki i programu.

Zalecenia dotyczące rozwiązywania problemów związanych z wielkością klas i środowiskiem pracy.

Na poziomie szkoły:

1. Optymalizuj wielkość klas: Pracuj nad utrzymaniem optymalnej wielkości klas, która umożliwia efektywne nauczanie i uczenie się. Może to obejmować zatrudnienie większej liczby nauczycieli lub dostosowanie struktury klas, aby uniknąć dużej liczebności klas, co wiąże się z wyższym poziomem stresu i wyzwaniem w zarządzaniu klasą.
2. Oceniaj i dostosowuj obciążenie pracą: Regularnie oceniaj obciążenie pracą nauczycieli i wprowadzaj niezbędne zmiany, aby upewnić się, że jest ono wykonalne. Może to obejmować ograniczenie obowiązków pozadydaktycznych lub zapewnienie dodatkowego personelu pomocniczego do pomocy w zadaniach administracyjnych.
3. Wsparcie dla nauczycieli w trudnych środowiskach: Zapewnij ukierunkowane wsparcie nauczycielom pracującym w trudnych środowiskach, takich jak szkoły z licznymi klasami lub uczniowie o dużych potrzebach. Wsparcie to mogłoby obejmować dodatkowe zasoby, asystentów nauczycieli i dostęp do porad specjalistycznych.
4. Szkolenie dla nauczycieli w zakresie zarządzania klasą: Oferuj możliwości rozwoju zawodowego skupionego na skutecznych strategiach zarządzania klasą. To szkolenie może pomóc nauczycielom lepiej radzić sobie ze złożonymi problemami, które pojawiają się w większych klasach.

5. Wdrażaj programy redukcji stresu: Opracuj i wdrażaj programy redukcji stresu dla nauczycieli, w tym usługi doradcze, programy odnowy biologicznej i strategie zarządzania obciążeniem pracą.
6. Mechanizmy informacji zwrotnej dla nauczycieli: Ustanów regularne mechanizmy przekazywania informacji zwrotnych, dzięki którym nauczyciele będą mogli wyrazić swoje obawy dotyczące liczebności klas i obciążenia pracą. Wykorzystaj tę informację zwrotną, aby podejmować świadome decyzje i wprowadzać niezbędne zmiany.
7. Zaangażowanie społeczności i rodziców: Nawiąż współpracę ze społecznością i rodzicami, aby zwiększyć świadomość na temat wpływu wielkości klas na jakość edukacji. Pozyskiwanie wsparcia dla inicjatyw mających na celu poprawę warunków pracy nauczycieli.

Na poziomie krajowym:

1. Krajowe standardy dotyczące liczebności klas: Ustanów i egzekwuj krajowe standardy dotyczące maksymalnych liczebności klas. Standardy te powinny opierać się na badaniach edukacyjnych i najlepszych praktykach, zapewniając uczniom optymalne środowisko uczenia się, a nauczycielom możliwe do opanowania obciążenie pracą.
2. Krajowe zasady zarządzania obciążeniem pracą: Należy opracować i wdrożyć krajowe zasady dotyczące obciążenia pracą nauczycieli. Może to obejmować ustalanie limitów godzin dydaktycznych, zapewnianie dodatkowego wsparcia w zadaniach administracyjnych oraz zapewnianie odpowiedniego czasu pozadydaktycznego na planowanie i rozwój zawodowy.
3. Inwestycje w dodatkową kadrę nauczycielską: Przeznacz środki na poziomie krajowym na zatrudnienie dodatkowych nauczycieli i personelu pomocniczego. Inwestycja ta może pomóc w zmniejszeniu liczebności klas i bardziej równomiernym rozłożeniu obciążenia między nauczycieli.
4. Krajowy dialog i współpraca: Ułatwianie krajowego dialogu pomiędzy pedagogami, decydentami, związkami zawodowymi i innymi zainteresowanymi stronami w celu omówienia i rozwiązania kwestii związanych z wielkością klas i warunkami pracy. Współpraca jest kluczem do opracowania skutecznych i zrównoważonych rozwiązań.

5. Programy redukcji stresu i dobrego samopoczucia: Wdrażaj krajowe programy skupiające się na dobrostanie nauczycieli i redukcji stresu. Mogą one obejmować dostęp do usług w zakresie zdrowia psychicznego, programów odnowy biologicznej i inicjatyw mających na celu poprawę równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.

Zalecenia dotyczące angażowania interesariuszy

Na poziomie szkoły:

1. Wspieranie wysokiej jakości dialogu społecznego ze związkami zawodowymi: Utworzenie ram skutecznego i regularnego dialogu społecznego ze związkami zawodowymi. Dialog ten jest kluczowy dla reform oświaty, efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi, doskonalenia systemu edukacji, zapewnienia dobrego samopoczucia nauczycieli i pozytywnego wpływu na wizerunek zawodu.
2. Włączanie związków zawodowych w proces podejmowania decyzji: Aktywnie angażuj związki zawodowe w dyskusje i procesy decyzyjne, które mają wpływ na zawód nauczyciela. To oparte na współpracy podejście gwarantuje, że głosy nauczycieli zostaną usłyszane, a ich obawy zostaną uwzględnione w procesie opracowywania polityki.
3. Przejrzystość i współpraca: Zapewnij przejrzystość i współpracę we wszystkich interakcjach ze związkami zawodowymi. Otwarta komunikacja pomaga budować zaufanie i ułatwia skuteczne rozwiązywanie problemów i kształtowanie polityki.
4. Odnieś się do obaw i potrzeb nauczycieli: Wykorzystaj wiedzę zdobytą podczas współpracy ze związkami zawodowymi, aby odpowiedzieć na obawy i potrzeby nauczycieli. Obejmuje to warunki pracy, negocjacje wynagrodzeń, możliwości rozwoju zawodowego i inne kluczowe obszary mające wpływ na nauczycieli.
5. Mechanizmy regularnej informacji zwrotnej i przeglądu: Wdrożyć mechanizmy regularnej informacji zwrotnej i przeglądu polityk mających wpływ na nauczycieli. Zaangażuj związki zawodowe w te procesy, aby zapewnić ciągłe doskonalenie i reagowanie na zmieniające się potrzeby społeczności nauczycielskiej.

6. Angażuj się w konstruktywne negocjacje: Angażuj się w konstruktywne negocjacje ze związkami zawodowymi w sprawach takich jak wynagrodzenia, warunki pracy i inne kluczowe kwestie. Dąż do wyników, które są korzystne dla obu stron i przyczyniają się do doskonalenia zawodu nauczyciela.
7. Promuj świadomość działań związków zawodowych: Promuj świadomość wśród nauczycieli na temat działań i wsparcia dostępnego za pośrednictwem związków zawodowych. Zachęcaj nauczycieli do udziału w działaniach związkowych i korzystania z oferowanej przez nich reprezentacji i wsparcia.

Na poziomie krajowym:

1. Krajowe ramy dialogu społecznego ze związkami zawodowymi: Ustanowienie krajowych ram regularnego i zorganizowanego dialogu społecznego ze związkami zawodowymi. Ramy te powinny ułatwiać konstruktywne dyskusje na temat reform edukacyjnych, dobrostanu nauczycieli i rozwoju polityki.
2. Włączenie w kształtowanie polityki: Aktywnie angażuj związki zawodowe w proces tworzenia polityki, szczególnie w decyzje, które bezpośrednio wpływają na zawód nauczyciela. Włączenie to gwarantuje, że polityki będą osadzone w praktycznych realiach i potrzebach nauczycieli.
3. Przejrzystość i otwarta komunikacja: Zachowaj przejrzystość i otwartą komunikację w kontaktach ze związkami zawodowymi. Ta otwartość sprzyja zaufaniu i duchowi współpracy, co jest niezbędne dla skutecznej realizacji polityki.
4. Regularne konsultacje i informacje zwrotne: Stworzenie mechanizmów regularnych konsultacji i informacji zwrotnych od związków zawodowych. Wykorzystaj ich wiedzę do ciągłego doskonalenia polityk i praktyk związanych z edukacją i dobrostanem nauczycieli.
5. Zajmowanie się obawami i potrzebami nauczycieli: Skoncentruj się na rozwiązywaniu kluczowych problemów i potrzeb nauczycieli zidentyfikowanych w drodze dialogu ze związkami zawodowymi. Nadaj priorytet obszarom takim jak warunki pracy, struktura wynagrodzeń, rozwój zawodowy i równowaga między życiem zawodowym a prywatnym.

6. Wspólne inicjatywy na rzecz wspierania nauczycieli: Współpraca ze związkami zawodowymi przy wspólnych inicjatywach mających na celu wspieranie nauczycieli. Mogą one obejmować programy rozwoju zawodowego, inicjatywy odnowy biologicznej i wsparcie dla zasobów w klasie.
7. Krajowe kampanie na rzecz rzecznictwa nauczycieli: Przeprowadź krajowe kampanie, aby podkreślić rolę związków zawodowych w propagowaniu praw nauczycieli i przyczynianiu się do poprawy sektora edukacji. Może to podnieść świadomość nauczycieli na temat korzyści płynących z zaangażowania związków zawodowych.

Zalecenia dotyczące bezpieczeństwa i dobrostanu psychicznego nauczycieli:

Na poziomie szkoły

1. Przeprowadzaj regularne badania mikroklimatu: Obejmuje to częstą ocenę środowiska szkolnego w celu zidentyfikowania przypadków lub czynników ryzyka przemocy i znęcania się. Zebrane dane mogą pomóc we wdrażaniu ukierunkowanych środków zapobiegawczych.
2. Ocena programów profilaktycznych: Regularna ocena istniejących programów profilaktycznych w szkołach pomaga zrozumieć ich skuteczność i obszary wymagające poprawy.
3. Zorganizuj szkolenie dla członków społeczności szkolnej: Sesje szkoleniowe dla nauczycieli, personelu i uczniów na temat przyczyn, przejawów i strategii radzenia sobie z przemocą i agresją mogą być bardzo korzystne.
4. Promuj interwencje mające na celu neutralizację kultury znęcania się: Wprowadzenie i zachęcanie do praktyk takich jak mediacja i komunikacja bez przemocy może pomóc w łagodzeniu kultury znęcania się.
5. Nagłaśniaj przypadki przemocy: Informowanie o przypadkach przemocy w instytucji może działać odstrasżająco, a także zachęcać ofiary do zgłaszania się.
6. Doskonalenie kompetencji menedżerskich: Kluczowe znaczenie ma doskonalenie umiejętności dyrektorów szkół w zakresie tworzenia i utrzymywania pozytywnej i włączającej kultury organizacyjnej.

7. Lepsze zrozumienie zachowań dzieci: Nauczyciele i personel powinni zostać przeszkoleni w zakresie rozumienia zachowań dzieci i odpowiedniego reagowania na nie, które często mogą być oznaką podstawowych problemów.

8. Wzmocnij współpracę z rodzinami: Budowanie silnych, opartych na współpracy relacji z rodzinami uczniów może pomóc w stworzeniu wspierającego środowiska dla dzieci.

9. Rozwijaj umiejętności pozytywnej kultury organizacyjnej: Skoncentrowanie się na umiejętnościach, które pomagają tworzyć i pielęgnować pozytywną kulturę organizacyjną, może mieć znaczący wpływ na ograniczanie przemocy i znęcania się.

10. Przestrzegaj Polityki zerowej tolerancji: Wdrożenie rygorystycznej polityki przeciwko przemocy i agresji, w tym nagłaśnianie incydentów i, jeśli to konieczne, szukanie pomocy z zewnątrz, ma kluczowe znaczenie dla utrzymania bezpiecznego środowiska.

Na poziomie krajowym

1. Zdefiniuj przemoc wobec nauczycieli: Jasno określ, co stanowi przemoc wobec nauczycieli, odróżniając ją od innych norm społecznych i prawnych.

2. Nowelizacja Prawa oświatowego: Zmienić Ustawę tak, aby zawierała kompleksowe definicje różnych form przemocy psychicznej, takich jak wpływ na zdrowie psychiczne, groźby, prześladowanie, ingerencja w życie prywatne oraz określone formy, takie jak przemoc ekonomiczna i cyberprzemoc.

3. Wzmocnić ochronę praw pracowników oświaty: Wdrożyć obowiązkowe zgłaszanie przypadków przemocy wraz z niezwłocznym wsparciem psychologicznym i prawnym dla ofiar.

4. Zainicjuj zewnętrzne badania badawcze: Przeprowadź systematyczne, niezależne badania w celu zidentyfikowania przypadków i wzorców przemocy i znęcania się w społecznościach szkolnych.

5. Oceniaj programy zapobiegawcze: Regularnie oceniaj skuteczność programów przeciwdziałających przemocy w placówkach edukacyjnych, aby upewnić się, że skutecznie rozwiązują problem.
6. Zapewnij wszechstronne wsparcie nauczycielom dotkniętym przemocą: Zaoferuj bezpłatną pomoc prawną i psychologiczną nauczycielom i pracownikom, którzy doświadczyli przemocy w szkołach.
7. Zorganizuj szkolenie na temat przemocy i agresji: Szkoluj członków społeczności szkolnej na temat przyczyn, przejawów i strategii zwalczania przemocy i agresywnych zachowań.
8. Rozpocznij interwencje mające na celu ograniczenie znęcania się: Wprowadź interwencje, takie jak mediacja i techniki komunikacji bez przemocy, aby zająć się i złagodzić kulturę znęcania się w szkołach.
9. Szkolić liderów w zakresie pozytywnych praktyk organizacyjnych: Zapewnij liderom instytucji edukacyjnych szkolenie na temat wspierania pozytywnej, wspierającej i bezpiecznej kultury organizacyjnej.